

Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
Odsjek za psihologiju

**ULOGA OSOBINE POŠTENJE/PONIZNOST U RAZUMIJEVANJU RADNE
USPJEŠNOSTI**

Diplomski rad

Žana Smiljanić

Mentor:
izv.prof.dr.sc Zvonimir Galić

Zagreb, 2017.

SADRŽAJ

Uvod.....	1
Radna uspješnost.....	1
Povezanost ličnosti i kriterija iz organizacijske/industrijske psihologije.....	3
Ličnost i uspješnost u osnovnim radnim zadacima.....	4
Ličnost i odgovorno organizacijsko ponašanje.....	5
Ličnost i nepoželjno organizacijsko ponašanje.....	5
HEXACO model ličnosti.....	6
HEXACO i petfaktorski modeli ličnosti.....	8
HEXACO, poštenje/poniznost i radno ponašanje.....	9
Naše istraživanje.....	11
Cilj i problem.....	12
Metoda.....	13
Sudionici.....	14
Mjerni instrumenti.....	14
Metoda analize.....	15
Rezultati.....	16
Povezanost osobina ličnosti i radnog ponašanja.....	18
Uspjeh u osnovnim radnim zadacima.....	19
Odgovorno organizacijsko ponašanje.....	21
Nepoželjno organizacijsko ponašanje.....	22
Rasprava.....	24
Zaključak.....	29
Literatura.....	30

Uloga osobine poštenje/poniznost u razumijevanju radne uspješnosti

The role of Honesty/Humility in understanding work performance

Žana Smiljanić

Cilj ovog istraživanja je istražiti važnost HEXACO dimenzije Poštenje/Poniznost za razumijevanje radne uspješnosti definirane s tri konstrukta: uspjeh u osnovnim radnim zadacima (UORZ), odgovorno organizacijsko ponašanje (OOP) i nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP). Istraživanje je provedeno individualno na heterogenom uzorku sudionika ($N = 363$) dobi od 19 do 64 godine ($M = 38.06$, $SD = 11.66$). Prikupljene su 363 samoprocjene sudionika zaposlenih u širokom rasponu poslova svih stručnih sprema i 650 procjena njihovih radnih kolega koji ih dobro poznaju. Rezultati pokazuju da su osobine ličnosti značajne za predviđanje nepoželjnog organizacijskog ponašanja i uspjeha u osnovnim radnim zadacima, no nisu važne za razumijevanje odgovornog organizacijskog ponašanja. Poštenje/Poniznost je najsnažnije povezano s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem ($r = -.35$ za samoprocjene i $r = .17$ za procjene) i nisko s uspjehom u osnovnim radnim zadacima ($r = .15$ za samoprocjene i $r = .11$ za procjene). Provedene regresijske analize su pokazale da je Poštenje/Poniznost značajni dodatni prediktor samo u slučaju nepoželjnog organizacijskog ponašanja mjerenog samoprocjenama.

Ključne riječi: Poštenje/Poniznost, uspjeh u osnovnim radnim zadacima, odgovorno organizacijsko ponašanje, nepoželjno organizacijsko ponašanje

The aim of this study is to investigate the importance of the HEXACO dimension Honesty/Humility in understanding work performance defined by three constructs: in-role behavior (IRB), organisational citizenship behavior (OCB) and counterproductive work behavior (CWB). The study was conducted individually on a heterogeneous sample of participants ($N = 363$) aged 19 to 64 ($M = 38.06$, $SD = 11.66$). 363 self-reports of participants in the wide range of jobs of all qualifications and 650 reports of colleagues who were well acquainted with them were collected. The results show that personality traits are important for predicting counterproductive work behavior and in-role behavior, but they are not relevant to understanding organizational citizenship behavior. Honesty/Humility is most strongly associated with counterproductive organizational behavior ($r = -.35$ for self-reports and $r = .17$ for reports) and moderately associated with in-role behavior ($r = .15$ for self-reports and $r = .11$ for reports). The conducted regression analysis shows that Honesty/Humility increases the percentage of explained variance only in the case of counterproductive work behavior measured by self-reports.

Keywords: Honesty/Humility, in-role behavior, organisational citizenship behavior, counterproductive work behavior

Uvod

Maksimiziranje profita i najefikasniji mogući načini poslovanja važni su ciljevi poslodavaca diljem svijeta. Budući da su zaposlenici element koji najviše utječe na spomenute ciljeve, ne čudi činjenica da se ulaže mnogo vremena i energije u nastojanje da se poboljša razumijevanje psihologije zaposlenika i njihovog radnog ponašanja. Radna uspješnost zaposlenika direktno utječe na uspjeh organizacije, kao što joj i nepoželjno ponašanje izravno šteti. Razumijevanje što sve podrazumijeva radna uspješnost, kako predvidjeti koji zaposlenik će biti uspješan te spriječiti zapošljavanje osoba koje imaju potencijala biti štetne za organizaciju spadaju među glavna područja istraživanja suvremene organizacijske psihologije. Tako se u fokusu i ovog rada nalazi povezanost osobina ličnosti i radne uspješnosti. Poseban naglasak je stavljen na važnost šeste dimenzije HEXACO modela ličnosti, poštenje/poniznost, za razumijevanje uspjeha u osnovnim radnim zadacima, odgovornom organizacijskom ponašanju i nepoželjnom organizacijskom ponašanju.

Radna uspješnost

U samim počecima industrijske psihologije, uspjeh u konkretnim radnim zadacima bio je jedini prepoznati aspekt radne uspješnosti, a jedna od glavnih zadaća industrijskih psihologa bila je pronaći načine na koje će zaposlenici postati što efikasniji. Kasnijim razvojem organizacijske psihologije prepoznata je činjenica da postoje i neki drugi aspekti radne uspješnosti te su definirani i drugi načini njezine evaluacije.

Uspjeh u osnovnim radnim zadacima, (UORZ, eng. in-role behavior, IRB) je najstariji način vrednovanja radne uspješnosti. Uspjeh u osnovnim radnim zadacima je definiran kao ponašanja koja su prepoznata u formalnim sistemima nagrađivanja i dio su zahtjeva navedenih u opisu posla (Williams i Anderson, 1991). Uspješni zaposlenici u ovom smislu su osobe koje obavljaju svoje radne zadatke na efikasan način, ispunjavaju zadane kvote, posjeduju adekvatno znanje vezano uz svoje radno područje i općenito svojim radom direktno doprinose uspješnosti organizacije u kojoj su zaposleni. Na ovaj tip radne uspješnosti se najviše misli kada se za osobu kaže da je dobra u svom

poslu. Ovako definirana radna uspješnost je od samih početaka smatrana najvažnijom karakteristikom zaposlenika, i jedinom relevantnom, no od onda su prepoznati i drugi načini na koje osoba može biti uspješna na svom radnom mjestu.

Uz to što zaposlenik može biti odličan radnik, pojedinac može svojim ponašanjem i neizravno pridonositi dobrobiti svojih kolega i organizacije u kojoj radi. Odgovorno organizacijsko ponašanje (OOP, eng. Organisational Citizenship Behavior, OCB) je definirano kao dobrovoljna ponašanja, koja nisu direktno ili eksplicitno prepoznata u formalnom sistemu nagrađivanja, a koja skupno unaprijeđuju efektivno funkcioniranje organizacije (Organ, 1997). Williams i Anderson (1991) OOP dijele na OOPo – ponašanja koja koriste organizaciji općenito, npr. unaprijed najavljena nemogućnost dolaska na posao, poštivanje neformalnih pravila kako bi se održao red, i OOPi – ponašanja koja izravno koriste individualnim osobama u organizaciji i na taj način indirektno koriste organizaciji, npr. pomaganje osobama koje nisu bile prisutne ili osobno angažiranje za druge zaposlenike. Praktično gledajući, to znači da zaposlenik ne mora nužno biti izvanredno uspješan na svojem radnom mjestu da bi bio neprocjenjiv dio organizacije. Osoba koja druge zaposlenike potiče da rade uspješnije i efikasnije, koja je vješta u interpersonalnim odnosima i održava ugodnu radnu atmosferu te tako neizravno pospješuje djelovanje organizacije, može biti jednako vrijedna, ili čak i vrednija organizaciji nego osoba koja je uspješna samo u svojim radnim zadacima.

S druge strane, kako postoje ponašanja koja doprinose organizaciji, tako postoje i ponašanja koja joj štete. Nepoželjno organizacijsko ponašanje je pojam koji se generalno smatra suprotnim pojmu odgovornog organizacijskog ponašanja. Nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP, eng. Counterproductive Work Behavior, CWB) jest definirano kao namjerno (za razliku od slučajnog ili nužnog) ponašanje koje šteti ili može štetiti organizaciji i/ili osobama povezanim s organizacijom, kao što su klijenti, suradnici, korisnici i supervizori (Spector i sur., 2006). Nadalje, slično kao i odgovorno organizacijsko ponašanje, nepoželjno organizacijsko ponašanje se dijeli s obzirom na koga je ponašanje usmjereno, samu organizaciju ili druge ljude u organizaciji (Fox, Spector, Goh, Bruursema, Kessler, 2012). Zaposlenici koji se ponašaju na ovaj način krađu ili uništavaju vlasništvo organizacije, kasne ili izostaju s posla, narušavaju socijalne odnose ili direktno nanose štetu svojim kolegama. Stoga kao i u slučaju

odgovornog organizacijskog ponašanja, zaposlenik koji je uspješan u svojim radnim zadacima, ne mora biti vrijedan dio organizacije, štoviše može svojim ponašanjem na poslu štetiti njenom sveukupnom uspjehu.

Imajući sve navedeno na umu jasno je da je za potpuno razumijevanje radne uspješnosti potrebno promotriti sva tri aspekta radnog ponašanja. Idealni zaposlenik bi bio uspješan u svojim radnim zadacima, često bi se uključivao u odgovorna organizacijska ponašanja, a vrlo rijetko ili nikada u nepoželjna organizacijska ponašanja. Budući da gotovo nijedan zaposlenik nije idealan zaposlenik nego posjeduje neku od kombinacija navedenih karakteristika, potrebno je istražiti što sve utječe na radna ponašanja te je li moguće radnu uspješnost predvidjeti kako bi organizacije bile u mogućnosti zaposliti što je moguće bolje kandidate. Jedan od načina na koji su psiholozi pristupili ovom problemu jest istraživanje povezanosti osobina ličnosti i radnog ponašanja.

Povezanost ličnosti i kriterija iz organizacijske/industrijske psihologije

Nedostatak definitivnog modela ličnosti je dugo vremena onemogućavao kvalitetno istraživanje povezanosti osobina ličnosti sa brojnim relevantnim kriterijima, uključujući radna ponašanja. Ashton, Lee i de Vries (2005) navode da je otkrivanje petfaktorskog modela ličnosti izravno odgovorno za unaprijeđenje znanja o odnosu ličnosti i varijabli vezanih uz rad. Barrick, Mount i Judge (2001) razdoblje istraživanja povezanosti ličnosti i radne uspješnosti također dijele na dva dijela. Prvo razdoblje, od početka 20. stoljeća do sredine 80-ih, karakteriziraju pokušaji povezivanja različitih aspekata radnog ponašanja s individualnim skalama različitih inventara ličnosti. Generalni zaključak ovog razdoblja jest da ličnost ni na jedan relevantan način nije povezana s radnom uspješnosti, bez obzira na korištenu osobinu ličnosti ili situaciju u kojoj se istražuje (Barrick, Mount i Judge, 2001).

Početak drugog razdoblja obilježava pojava petfaktorskog modela ličnosti, što omogućuje provedbu kvalitetnijih istraživanja i pojavu rezultata koji ukazuju da zaista postoji povezanost crta ličnosti i radne uspješnosti. Barrick, Mount i Judge (2001) daju pregled teoretskog okvira koji pruža petfaktorski model, koji je omogućio sistematsku

provjeru povezanosti osobina ličnosti i radne uspješnosti. Generalno gledajući, ekstraverzija uključuje druželjubivost, dominantnost, ambiciju, pozitivnu emocionalnost i traženje uzbuđenja. Suradnja, iskrenost, poslušnost i susretljivost definiraju ugodnost. Emocionalna stabilnost je definirana kao nedostatak anksioznosti, neprijateljstva, depresije i osobnih nesigurnosti. Savjesnost se povezuje s pouzdanosti, postignućem, stremljenjem i planiranjem. Konačno, inteligencija, kreativnost, nekonvencionalnost i otvorenost uma definiraju otvorenost.

Ličnost i uspješnost u osnovnim radnim zadacima

Većina istraživanja od 1990-ih pa nadalje koristi petfaktorski model ličnosti, i Barrick, Mount i Judge (2001) su u svom radu analizirali 15 dotadašnjih meta-analiza koje su istražile povezanost petfaktorskog modela i radne uspješnosti. Rezultati ove meta-analize potvrđuju prijašnje nalaze da je dimenzija savjesnosti valjani prediktor za različite mjere radne uspješnosti ($r = .19 - .22$ među zanimanjima u prodaji, upraviteljstvu, zanatima, policiji i kvalificiranim/polukvalificiranim zanimanjima). Emocionalna stabilnost jest nešto manje konzistentan prediktor kad se govori o specifičnim kriterijima uspješnosti, no značajan je prediktor za sveukupnu radnu uspješnost ($r = .05 - .12$). Preostale tri dimenzije ličnosti, ekstraverzija, ugodnost i otvorenost, ne predviđaju sveukupnu radnu uspješnost, ali predviđaju uspjeh u specifičnim zanimanjima ili su povezane sa specifičnim kriterijima. Ekstraverzija je korelirala s uspjehom u upraviteljskim ($r = .21$) ali ne i zanatskim zanimanjima. Ugodnost je povezana s uspjehom u policiji ($r = .13$), ali ne i s uspjehom u prodaji. Otvorenost je povezana s uspjehom među upraviteljima ($r = .10$) i zanatlijama ($r = .11$), ali se nije pojavila povezanost s uspjehom u policiji.

Između tri različita oblika radne uspješnosti, uspjeh u osnovnim radnim zadacima je konstrukt koji je najviše povezan s konkretnim znanjima, vještinama i sposobnostima koje su propisane za radno mjesto (Organ i Ryan, 1995). Za razliku od toga, OOP i NOP su više povezani s dispozicijskim faktorima, kao što su stavovi zaposlenika i njihovo zadovoljstvo poslom. Ličnost je također jedno od istraživanih područja.

Ličnost i odgovorno organizacijsko ponašanje

U istraživanjima koja proučavaju odrednice odgovornog organizacijskog ponašanja najčešće se ispituje povezanost OOP-a i četiri glavne kategorije prediktora: individualne karakteristike zaposlenika, karakteristike zadatka, karakteristike organizacije te ponašanje vođa (Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach, 2000). U individualne karakteristike se ubrajaju osobine ličnosti i stavovi zaposlenika o poslu: npr. zadovoljstvo poslom, percipirana pravednost, odanost organizaciji. Unatoč logičnoj pretpostavci da će ponašanje koje nije propisano formalnim pravilima organizacije biti pod utjecajem osobina ličnosti, kod predviđanja odgovornog organizacijskog ponašanja osobine ličnosti se nisu pokazale osobito dobrim prediktorima te je utvrđeno da su s OOP-om bolje povezani stavovi zaposlenika (LePine, Erez i Johnson, 2002; Organ i Ryan, 1995). Podsakoff i sur. (2000) navode da je povezanost OOP-a i savjesnosti osrednja ($r = .22$), a OOP-a i ugodnosti i pozitivne afektivnosti, koju Organ i Ryan (1995) izjednačavaju sa ekstraverzijom, još manja ($r = .13$ i $r = .15$). U usporedbi s tim, korelacije stavova zaposlenika o poslu i OOP-a se kreću od .22 do .39 (Podsakoff i sur., 2000). Situacija se dodatno komplicira kada se u obzir uzmu razlike u procjeni OOP-a procjenama i samoprocjenama. Kada se iz istraživanja izbace samoprocjene, pronađene korelacije OOP-a i osobina ličnosti drastično opadaju (Organ i Ryan, 1995). Budući da odgovorna organizacijska ponašanja organizacije formalno ne prepoznaju u sistemima nagrađivanja, postoji mogućnost da nadređeni ne zamjećuju kada zaposlenici i sudjeluju u OOP-u. S druge strane, Organ i Ryan (1995) smatraju da je samoprocjenjivanje OOP-a subjektivno samo po sebi te stoga ne može zamijeniti nepristranu procjenu. Drugim riječima, pojedinac sam ne može objektivno procjeniti koja ponašanja pripadaju u odgovorno organizacijsko ponašanje.

Ličnost i nepoželjno organizacijsko ponašanje

Već je spomenuto da se nepoželjno organizacijsko ponašanje smatra negativno povezanim s odgovornim organizacijskim ponašanjem. Logična je pretpostavka da će zaposlenici čije ponašanje konzistentno doprinosi dobrobiti organizacije manje sudjelovati u ponašanjima koji joj štete. Dalal (2005) je proveo meta analizu kako bi

istražio odnos između OOP-a i NOP-a te je pronašao da su međusobno umjereno negativno povezani ($r = -.32$). Nadalje, smatra se da OOP i NOP imaju jednake antecedente. Dalal (2005) citira rad Bennett i Stamper (2001) koje navode da su zajednički antecedenti OOP-a i NOP-a zadovoljstvo poslom, percepcija organizacijske pravednosti, pozitivna afektivnost, negativna afektivnost, kao i savjesnost te odanost organizaciji. Dalal (2005) također navodi da je veza antecedenata s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem nešto snažnija nego veza antecedenata s odgovornim organizacijskim ponašanjem.

Rezultati meta-analize u kojoj je detaljnije istraženo nepoželjno organizacijsko ponašanje (Berry, Carpenter, Barratt, 2012) pokazuju sličan obrazac povezanosti ličnosti s NOP-om kao i u slučaju OOP-a. Savjesnost se ponovno pojavljuje kao jedan od najboljih prediktora NOP-a, sa većim efektom u slučaju samoprocjena nego procjena ($-.31$ nasuprot $-.18$). Ugodnost je također dobar prediktor nepoželjnog organizacijskog ponašanja s korelacijama $r = -.22$ za procjene i $r = -.35$ za samoprocjene. Od ostalih dimenzija ličnosti emocionalna stabilnost umjereno negativno korelira sa samoprocjenama NOP-a ($r = -.23$), a otvorenost umjereno negativno korelira sa procjenama NOP-a ($r = -.13$). Opažene korelacije su nešto veće nego što je slučaj s korelacijama s OOP-om, no dimenzije ličnosti petfaktorske strukture još uvijek ne pružaju mnogo kod razumijevanja radne uspješnosti.

HEXACO model ličnosti

Unatoč generalnoj prihvaćenosti petfaktorske strukture, postoje određeni prigovori na istraživanja kojima je potvrđena pet-faktorska struktura ličnosti. Glavni argument jest da se pet-faktorska struktura potvrđuje u većini istraživanja jer se očekuje da će se pojaviti pet faktora i nijedan faktor više (Ashton i Lee, 2007). Kako bi naglasili svoje stajalište Ashton i Lee (2007, str. 151) citiraju McCrae i Johna: „pet-faktorska struktura ličnosti se smatra empirijskom činjenicom, poput činjenice da postoji sedam kontinentata ili osam američkih predsjednika iz Virginije“.

Iako je pet-faktorska struktura prihvaćena kao optimalni model ličnosti (Ashton i Lee, 2007), leksička istraživanja nastavila su se u drugim jezicima osim engleskom. Za

razliku od istraživanja koja su za cilj imala potvrditi postojanje pet faktora ličnosti pronađenih u engleskom jeziku, ova istraživanja su se temeljila na leksičkom pristupu prema vlastitom jeziku. Drugim riječima, provodila su se leksička istraživanja bez prethodnih pretpostavki. Ashton i Lee (2008) navode da su prednosti takvog pristupa činjenica da su setovi varijabli korištenih za istraživanje konstruirani u kulturi u kojoj je rađeno istraživanje, za razliku od uvezenih ili nametnutih varijabli, te da su reprezentativni za domenu ličnosti, a ne prethodno odabrani kako bi definirali hipotetsku strukturu.

Ovakva leksička istraživanja, kao i novije istraživanje koje su proveli Ashton, Lee i Goldberg (2004) ukazuju na postojanje šest faktora, umjesto dotadašnjih pet. Konkretni rezultati variraju od istraživanja do istraživanja. Najkonzistentnije se pojavljuju četiri dimenzije: ekstraverzija, ugodnost, savjesnost i emocionalna stabilnost (ili neuroticizam). Određene varijacije među faktorima pojavljuju se ovisno o odabiru metode rotiranja faktora. Dimenzije intelekt (ili otvorenost, mašta) i poštenje se pojavljuju manje konzistentno, što se može objasniti varijantama u jezicima, izborom varijabli u analizi, kao i činjenicom da se manje pridjeva povezuje s tim konkretnim dimenzijama.

Rezultati istraživanja provedenih na nizozemskom, francuskom, njemačkom, talijanskom, korejskom i poljskom jeziku su doveli do pojave novog modela ličnosti (Ashton i sur. 2004). HEXACO je kratica za šest dimenzija ličnosti: poštenje/poniznost (Honesty/Humility), emocionalnost (Emotionality), ekstraverzija (eXtraversion), ugodnost (Agreeableness), savjesnost (Conscientiousness) i otvorenost k iskustvu (Openness to experience).

Od ovih šest dimenzija, dvije su bliske tradicionalnim konstruktima ekstraverzije i savjesnosti. Druge dvije dimenzije predstavljaju varijante ugodnosti i emocionalne stabilnosti, koje se od dotadašnjih dimenzija petfaktorskog modela razlikuju tako da se: (a) ljutnja i pojmovi vezani uz temperament vežu uz nisku ugodnost umjesto niske emocionalne stabilnosti, kao što je slučaj u klasičnom petfaktorskom modelu, i (b) sentimentalnost i femininost vežu s niskom emocionalnom stabilnosti (te bi se stoga dimenzija mogla zvati emocionalnost) umjesto s visokom ugodnosti. Sljedeći faktor otvorenost blisko odgovara intelektu/mašti, ali je ponekad snažno definiran terminima

koji opisuju nekonvencionalnost. Konačno, preostali faktor poštenje/poniznost je najveće odstupanje od petfaktorske strukture, te je definiran karakteristikama kao što su iskren, pravedan i skroman nasuprot prepređen, prijetvoran i uobražen (Ashton, Lee i Goldberg, 2004).

HEXACO i petfaktorski modeli ličnosti

Dokazane prednosti HEXACO modela nad pet-faktorskim modelom su empirijska točnost, kao i superiorna teoretska interpretabilnost (Ashton i Lee, 2007). Za razliku od petfaktorskog modela, zbog načina na koji su definirane dimenzije u HEXACO modelu, lakše ih je dovesti u vezu s drugim teorijskim modelima. Ashton i Lee (2007) nude pregled nekih od tih modela. Iskrenost/Skromnost, Ugodnost i Emocionalnost se mogu objasniti pomoću bioloških konstrukata uzajamnog i rodnog altruizma. Ekstraverzija, Savjesnost i Otvorenost k iskustvu su objašnjeni pomoću tri konceptualno paralelne dimenzije, od kojih svaka opisuje angažiranost ili investiciju u različitim područjima, od kojih je jedno i radno ponašanje. Nadalje, provedena su istraživanja koja su ispitivala povezanost različitih karakteristika ličnosti izvan vodećih modela ličnosti, i dimenzija petfaktorskog i HEXACO modela. Ashton i Lee (2008) nude pregled istraživanja koje su proveli Lee, Ogunfowora i Ashton (2005) kojim su ispitali mogu li se različite osobine ličnosti (Supernumerary Personality Inventory, SPI; Paunonen, 2002) bolje objasniti koristeći HEXACO model ličnosti umjesto petfaktorskog modela. SPI je dizajniran kako bi procjenio različite važne karakteristike ličnosti koje su uglavnom izvan Big Five modela. Istraživanje je potvrdilo da su skale SPI umjereno povezane s dimenzijama klasičnog petfaktorskog modela. Nasuprot tome, većina SPI skala, uključujući Integritet, Egoizam, Manipulativnost, Zavodljivost, Riskiranje i Femininost, je pokazala relativno veliku korelacije sa faktorima HEXACO inventara ličnosti (HEXACO-PI; Lee i Ashton, 2004), pogotovo faktorima poštenje/poniznost i emocionalnost. Za navedene SPI skale, razlika između multiplih korelacija dobivenih HEXACO i Big Five instrumentima je bila između .11 i .31 u korist HEXACO modela, ukazujući na njegovu prednost pri objašnjavanju ovih varijabli. Ovi nalazi sugeriraju da HEXACO model sveobuhvatnije zahvaća ličnost od

petfaktorskog modela. Zbog toga smo odlučili pobliže istražiti odnos HEXACO dimenzije poštenje/poniznost i radne uspješnosti.

HEXACO model ličnosti, poštenje/poniznost i radno ponašanje

Unatoč pokazanim prednostima HEXACO modela nad petfaktorskim, razlike između Big Five dimenzija i njihovih HEXACO ekvivalenata nisu velike te se u mnogim istraživanjima koja uključuju ispitivanje ličnosti još uvijek koriste tradicionalni petfaktorski model. S druge strane, dimenzija poštenje/poniznost HEXACO modela je posve nova dimenzija koja dodaje nove informacije u dotadašnji petfaktorski model. Mnoge studije se stoga fokusiraju samo na poštenje/poniznost u svojim istraživanjima.

Dimenzija poštenje/poniznost obuhvaća osobine kao što su poštenje, iskrenost, izbjegavanje pohlepe i skromnost. Osoba visoko na dimenziji poštenje/poniznost je iskrena, poštena, vjerna, skromna i pravedna, za razliku od lukavih, pohlepnih, pretencioznih, licemjernih, hvalisavih i pompozni osoba koje imaju niži rezultat na ovoj dimenziji (Ashton i Lee, 2007). Gledajući osobine koje obuhvaća poštenje/poniznost i primjenjujući to na radno okruženje, za očekivati je da će osobe na pozitivnom polu poštenja/poniznosti biti bolji zaposlenici, suradnici i kolege od onih na negativnom polu.

Johnson, Rowatt i Petrini (2011) u svome istraživanju daju pregled dosadašnjih istraživanja koja su se bavila poštenjem/poniznosti i radnim ponašanjem: Iskrenost (odvojena od poštenja) je vrlo cijenjena osobina kod zaposlenika. Empirijski dokazi su povezali integritet (što uključuje iskrenost) s višim procjenama radne uspješnosti. Na primjer, integritet zaposlenika izmjeren samoprocjenom pozitivno je povezan sa procjenom radne uspješnosti od strane nadređenih kod preko 18,000 sudionika u preko 90 nezavisnih uzoraka. ($r = .33$; Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 1993). Skromnost (odvojena od poštenja) je premalo istražena osobina, moguće zbog težine njezinog ispitivanja, ili jer postoji malo mjera ove osobine koje su nezavisne od umjerenosti, iskrenosti ili arogancije (Rowatt et al., 2006; Tangney, 2002). Tangney (2002) je predložila da ključni elementi skromnosti uključuju sposobnost da se priznaju osobne granice, prihvaćanje savjeta ponuđenih od drugih, držanje postignuća u perspektivi,

niska usmjerenost na sebe i cijenjenje drugih. Skromnost je također navedena kao izvor kompetitivne prednosti povezane i s osobnim i organizacijskim uspjehom (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Collins (2001) te Day i Silverman (1989) izvještavaju da su kompanije s direktorima i računovođama koji su skromniji i manje dominantni uspješnije i bolje posluju od kompanija sa zaposlenicima suprotnih osobina.

Iznenadujuće malo istraživanja je provedeno kako bi se detaljnije ispitao odnos poštenja/poniznosti s konstruktima odgovornog i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Poštenje/poniznost je najčešće povezivana s konkretnim nepoželjnim ponašanjima. Na primjer, facete poštenja/poniznosti su negativno korelirale sa psihopatijom, makijavelizmom i korištenjem seksualnih ponašanja u zamjenu za usluge (Ashton i Lee, 2008; Lee i Ashton, 2005; Lee, Ogunforwora i Ashton, 2005). Poštenje/poniznost je također bolje predviđjela samoprocjene i procjene materijalizma, etičkih prekršaja i kriminalnosti (sve negativno povezano) nego dimenzije petfaktorskog modela (Ashton i Lee, 2008). Poštenje/poniznost je predviđjela niže razine nepoželjnih ponašanja na radnom mjestu (Marcus, Lee i Ashton, 2007), uključujući NOP (Lee i Ashton, 2005). Ovi rezultati su pronađeni na osobama različitih nacionalnosti, uključujući Nijemce, Kanađane, Amerikance i Nizozemce (Lee i Ashton, 2005; Marcus i sur., 2007). Poštenje/poniznost je objasnila veći dio varijabiliteta u navedenim negativnim osobinama nego Big Five inventari ličnosti (Lee i Ashton, 2005).

Još je manje istraživanja provedeno da bi se detaljnije ispitao odnos poštenja/poniznosti i odgovornog organizacijskog ponašanja. Jedno od istraživanja koja se bave ovom temom je istraživanje koje su proveli Oh i suradnici (2014) kojim su utvrđivali inkrementalnu valjanost poštenja/poniznosti nad kognitivnim sposobnostima i Big Five dimenzijama ličnosti kod predviđanja radne uspješnosti, mjereći radnu uspješnost u užem smislu i kontekstualnu radnu uspješnost, koja je u ovom slučaju ekvivalent odgovornom organizacijskom ponašanju. Dimenzija poštenje/poniznost se pokazala kao umjereno značajan dodatni prediktor ($\Delta R = .02$) pri predviđanju kontekstualne radne uspješnosti, ali nije potvrđena inkrementalna valjanost pri predviđanju uspjeha u osnovnim radnim zadacima.

Naše istraživanje

Većina istraživanja provedenih na području organizacijske psihologije koja su se bavila povezivanjem dimenzije poštenje/poniznost i radnog ponašanja su se usredotočila na uže konstrukte, kao što su psihopatija, makijavelizam, materijalizam, delinkvencija i kriminalnost (Ashton i Lee, 2008; Lee i Ashton, 2005). Ispitivani su pojedini aspekti radne uspješnosti, ili pojedina ponašanja koja se mogu dovesti u vezu s ponašanjem u radnom okruženju. Ovim istraživanjem pokušavamo dobiti širu sliku o različitim vrstama radne uspješnosti. Dimenzija poštenje/poniznost, koja uključuje osobine kao što su poštenje, skromnost i pravednost, čini se kao adekvatna polazna točka za ispitivanje odgovornog i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Istraživanje Oha i suradnika (2014) dijeli mnoge sličnosti s ovim istraživanjem, no naše istraživanje se bavi i s određenim dodatnim pitanjima. Oh i suradnici su se bavili ispitivanjem dimenzije poštenje/poniznost i njenim doprinosom kod razumijevanja radne uspješnosti povrh Big Five dimenzija ličnosti na populaciji vojnih zaposlenika. Uz radnu uspješnost u užem smislu i odgovornog organizacijskog ponašanja, ovo istraživanje među svoje kriterije uključuje i nepoželjno organizacijsko ponašanje. Nadalje, podaci prikupljeni u ovom istraživanju omogućuju direktnu usporedbu rezultata dobivenih na mjerama uspjeha u osnovnim radnim zadacima, odgovornog organizacijskog ponašanja i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, procijenjenih od strane samih sudionika kao i osoba koje s njima rade te su u mogućnosti promatrati njihovo radno ponašanje. Podaci prikupljeni u ovom istraživanju su prikupljeni na velikom uzorku ljudi zaposlenih u širokom rasponu zanimanja i kao takvi bi trebali pružiti dobru osnovu za razumjevanje radne uspješnosti.

Cilj i problemi

Navedena dosadašnja istraživanja su pri istraživanju povezanosti poštenja/poniznosti i radnog ponašanja uglavnom bila usmjerena na nepoželjna ponašanja na radnom mjestu, kao što su delikvencija, materijalizam ili korištenje seksualnih ponašanja u zamjenu za usluge (Ashton i Lee, 2008; Lee i Ashton, 2005; Lee, Ogunforwora i Ashton, 2005), ili na zanimanja koja se direktno mogu povezati sa osobinama obuhvaćenim poštenjem/poniznosti, kao što su vojna zanimanja, u kojima je naglasak na disciplinu, etičnost i poslušnost, te njegovateljska zanimanja. Cilj ovog istraživanja je provjeriti važnost HEXACO dimenzije poštenje/poniznost za razumijevanje radne uspješnosti. Kako bi se obuhvatilo što šire područje radnog ponašanja, korištena su tri različita konstrukta radne uspješnosti: uspjeh u osnovnim radnim zadacima (UORZ), odgovorno organizacijsko ponašanje (OOP) i nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP). Sva tri konstrukta su mjerena samoprocjenama zaposlenika i procjenama koje su dali njihovi bliski suradnici.

U skladu s ciljem istraživanja postavili smo i istraživačke probleme:

- (1) Ispitati povezanost HEXACO dimenzije poštenje/poniznost s: a) uspjehom u osnovnim radnim zadacima, odgovornim organizacijskim ponašanjem i nepoželjnim organizacijskim ponašanjem.

Hipoteza 1a: HEXACO dimenzija ličnosti poštenje/poniznost je značajno povezana sa samoprocjenama i procjenama uspjeha u osnovnim radnim zadacima. Osobe s višim rezultatom na dimenziji poštenje/poniznost će biti uspješnije u osnovnim radnim zadacima.

Hipoteza 1b: HEXACO dimenzija ličnosti poštenje/poniznost je značajno povezana sa samoprocjenama i procjenama odgovornog organizacijskog ponašanja. Osobe visoko na dimenziji poštenje/poniznost će češće sudjelovati u odgovornom organizacijskom ponašanju.

Hipoteza 1c: HEXACO dimenzija ličnosti poštenje/poniznost je značajno povezana sa samoprocjenama i procjenama nepoželjnog organizacijskog

ponašanja. Osobe s višim rezultatom na dimenziji poštenje/poniznost će rijeđe sudjelovati u nepoželjnom organizacijskom ponašanju.

- (2) Provjeriti doprinosi li HEXACO dimenzija poštenje/poniznost predviđanju uspjeha u osnovnim radnim zadacima, odgovornom organizacijskom ponašanju i nepoželjnom organizacijskom ponašanju.

Hipoteza 2: Osobine ličnosti će biti bolji prediktori radne uspješnosti kada se povrh Big Five dimenzija uključi HEXACO dimenzija poštenje/poniznost. Dimenzija poštenje/poniznost će imati značajnu inkrementalnu valjanost pri predviđanju: a) uspjeha u osnovnim radnim zadacima, mjerenim samoprocjenama i procjenama; b) odgovornog organizacijskog ponašanja, mjerenog samoprocjenama i procjenama; c) nepoželjnog organizacijskog ponašanja, mjerenog samoprocjenama i procjenama.

Metoda

Prikupljanje podataka se vršilo u sklopu projekta „Implicit personality and work behavior“ koje je financirala Hrvatska zaklada za znanost (IPAWB, voditelj istraživanja: izv. prof. dr. sc. Zvonimir Galić).

Sudionici

Sudionici su bili osobe koje rade na minimalno pola radnog vremena uz bilo koji oblik ugovornog odnosa (ugovor na neodređeno, ugovor na određeno, studentski ugovor, rad preko agencije za zapošljavanje, rad na crno), imaju najmanje jednu godinu radnog staža na trenutačnom radnom mjestu te rade za nekoga (nisu samostalni poduzetnici, obrtnici i sl.) u organizaciji s barem tri člana. Svaki sudionik je dobio dvije kuverte s upitnicima koje je trebalo dati svojim kolegama (koji mogu biti suradnici, podređeni ili nadređeni) s kojima rade najmanje godinu dana te koji ih viđaju dovoljno redovno da mogu imati dobar uvid u njihovo radno ponašanje.

Studenti koji su sudjelovali u projektu su samostalno pronalazili sudionike koji odgovaraju zadanim kriterijima. Prikupljanje samoprocjena je bilo individualno, pod

nadzorom studenata. Sudionici su sami dijelili upitnike za procjenjivanje svojim kolegama s uputom da ispunjene upitnike pošalju poštom na priloženu adresu (kuverta s adresom i plaćena poštanska marka su bili uključeni u primljenoj koverti). Primljeni upitnici procjena su upareni s upitnicima samoprocjena pomoću šifre koju su sudionici upisali na svoje upitnike samoprocjene te na oba upitnika procjena. Sudionici su nakon ispunjavanja upitnika samoprocjena nagrađeni poklon paketom Kraša u vrijednosti od 50 kuna. Prikupljeno je 363 samoprocjena, od kojih je 182 pripadalo ženama (50,1%) i 179 muškarcima (49,3%), dok su u dvije samoprocjene nedostajali podaci. Dob sudionika je varirala od 19 do 64 godine, $M = 38,06$ godina, $SD = 11,66$ i medijanom 37 godina. Za tri osobe su nedostajali podaci. Zaprimito je 650 upitnika s procjenama, 90% od maksimalnog mogućeg broja procjena. Procjenjivači su većinom bile žene (65%), a prosječna dob procjenjivača 39,45 godina, $SD = 9,26$.

Mjerni instrumenti

U ovom istraživanju ispitane su Big Five dimenzije ličnosti, kao i dimenzija poštenje/poniznost iz HEXACO modela ličnosti. Radna uspješnost je mjerena pomoću tri konstrukta: uspjeh u osnovnim radnim zadacima, odgovorno organizacijsko ponašanje i nepoželjno organizacijsko ponašanje. Za sva tri konstrukta prikupili smo samoprocjene i procjene.

Big Five dimenzije ličnosti su ispitane sa 50 pitanja IPIP inventara ličnosti koji se odnose na Goldbergovu (1992) petfaktorsku strukturu ličnosti, preuzete s IPIP web stranice, prevedenim na hrvatski jezik zahvaljujući Željku Jerneiću. Svaka od dimenzija ličnosti je sadržavala 10 pitanja. Za ispitivanje poštenja/poniznosti preuzete su i prevedene čestice iz HEXACO60 upitnika koje se odnose na poštenje/poniznost (Ashton i Lee, 2009), također 10 pitanja. Na svih 60 pitanja sudionici su odgovarali u kojoj se mjeri se tvrdnja odnosi na njih (1 – uopće se ne odnosi na mene, 5 – u potpunosti se odnosi na mene).

Procjene i samoprocjene kriterijskih varijabli su ispitane istim upitnicima. Uspjeh u osnovnim radnim zadacima je ispitan pomoću 7 pitanja skale za vrednovanje uspjeha u osnovnim radnim zadacima (eng. in-role performance, IRB) (Williams &

Anderson, 1991). Sudionici su na pet stupnjeva procijenjivali koliko su točne tvrdnje (1 – posve netočno, 5 – posve točno). Za nepoželjno organizacijsko ponašanje je korišten NOP-C upitnik (Spector i sur., 2006) s 33 pitanja, odgovorno organizacijsko ponašanje je ispitano sa OOP-C upitnikom s 20 pitanja (Fox, Spector, Goh, Bruursema, & Kessler, 2012). Primjer pitanja za procjenu odgovornog organizacijskog ponašanja je „Pomažem drugima s njihovim zadacima.“, a za procjenu nepoželjnog organizacijskog ponašanja „Uzeo/la sam dulju pauzu nego što mi je dozvoljeno.“ Sudionici su na pet razina odgovarali koliko često su sudjelovali u navedenom ponašanju (1 – nikad, 5 – svaki dan).

Metoda analize

Skale dimenzija ličnosti su formirane kao prosjek procjena sa svih čestica koje ispituju relevantnu dimenziju: ekstraverzija, ugodnost, otvorenost, neuroticizam, savjesnost i poštenje/poniznost. Korišteni su podaci za sve sudionike koji su imali barem jednu primljenu procjenu. Izračunata je pouzdanost i deskriptivna statistika za svaku korištenu skalu (Tablica 1). Kako bi se utvrdilo postoje li razlike između procjena i samoprocjena provedena su tri t-testa za zavisne uzorke za tri kriterija radne uspješnosti (Tablica 2.) Izračunate su korelacije između svih korištenih varijabli (Prilog A), a korelacije dimenzija ličnosti s kriterijima radne uspješnosti su prikazane u Tablici 3.

Kako bi se ustvrdilo povećava li dodavanja varijable poštenje/poniznost postotak objašnjene varijance u kriterijima provedeno je šest hijerarhijskih regresijskih analiza, po jedna za svaki kriterij ispitan samoprocjenama i procjenama. U analizi je u prvom koraku dodano pet dimenzija ličnosti ispitano IPIP-om, a u drugom dimenzija poštenje/poniznost. Za kriterijsku varijablu korištene su tri skale radne uspješnosti: uspješnost u osnovnim radnim zadacima (UORZ), odgovorno organizacijsko ponašanje (OOP) i nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP), ispitane samoprocjenama i procjenama.

Rezultati

Tablica 1. prikazuje pouzdanosti i deskriptivnu statistiku korištenih skala. Pet dimenzija ličnost ispitanih IPIP-om imaju zadovoljavajuće pouzdanosti i u skladu su s drugim sličnim istraživanjima (Johnson, Rowatt i Petrini, 2011). Skala poštenje/poniznost u ovom istraživanju ima manju pouzdanost nego što je to očekivano u usporedbi s drugim sličnim istraživanjima (Johnson, Rowatt i Petrini, 2011; Ashton i Lee, 2008).

Sve skale radnog ponašanja imaju vrlo visoke koeficijente pouzdanosti. Aritmetičke sredine rezultata samoprocjena i procjena uspješnosti u osnovnim radnim zadacima su zamjetno više od ostalih mjera uspješnosti. S druge strane, samoprocjene i procjene nepoželjnog radnog ponašanja su niže.

Tablica 1.

Pouzdanost i deskriptivna statistika za korištene skale

Varijabla	α	M	SD
<i>Prediktori</i>			
IPIP Ekstraverzija	,82	3,48	,62
IPIP Ugodnost	,78	3,96	,51
IPIP Otvorenost	,77	3,61	,55
IPIP Neuroticizam	,86	2,67	,71
IPIP Savjesnost	,79	3,74	,60
Poštenje/Poniznost	,68	3,66	,63
<i>Kriteriji</i>			
UORZ samoprocjena	,82	4,44	,48
UORZ procjena	,88	4,54	,51
OOP samoprocjena	,90	3,10	,70
OOP procjena	,93	3,25	,70

NOP samoprocjena	,90	1,22	,26
NOP procjena	,94	1,15	,22

Usporedba prosječnih rezultata samoprocjena i procjena (Tablica 2.) je pokazala da postoji statistički značajna, ali mala razlika u načinu na koji su mjerene tri varijable radne uspješnosti (UORZ, OOP i NOP). Samoprocjene i procjene odgovornog organizacijskog ponašanja i nepoželjnog organizacijskog ponašanja su umjereno snažno povezane, što je u skladu s dotadašnjim istraživanjima (Berry i sur., 2012). U usporedbi s tim, korelacija samoprocjene i procjene uspješnosti u osnovnim radnim zadacima je zamjetno niža. U sve tri varijable sudionici su bili povoljnije procjenjeni od strane suradnika nego što su se procjenili sami.

Tablica 2.

Rezultati t-testova, veličina učinka i korelacija između samoprocjena i procjena tri kriterija radne uspješnosti

	Samoprocjena	Procjena	t	df	p	d	r
UORZ	4,44	4,54	-2,667	337	,008	-,02	,139*
OOP	3,10	3,25	-3,986	336	,000	-,25	,428**
NOP	1,22	1,15	4,456	336	,000	,29	,306**
* p<0.05							
** p<0.01							
r – korelacija samoprocjena i procjena							

U Tablici 3 su prikazane korelacije dimenzija ličnosti i mjera radne uspješnosti. Korelacije svih varijabli korištenih u istraživanju se nalaze u prilogu A. Dimenzija poštenje/poniznost je umjereno pozitivno povezana sa samoprocjenama i procjenama radne uspješnosti i negativno povezana sa samoprocjenama i procjenama nepoželjnog organizacijskog ponašanja, sa većim efektom za samoprocjene. Nije pronađena povezanost poštenja/poniznosti sa odgovornim organizacijskim ponašanjem, niti na samoprocjenama, niti na procjenama. Od ostalih dimenzija ličnosti, najviše se ističu savjesnost, koja je značajno povezana sa svim mjerama radne uspješnosti, osim odgovorom organizacijskog ponašanja mjerenog procjenama, i ugodnost, koja je

značajno povezana s mjerama radne uspješnosti mjerene samo procjenama. Neuroticizam je značajno povezan s obje mjere nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Povezanost osobina ličnosti i radnog ponašanja

Provedeno je šest hijerarhijskih regresijskih analiza kako bi se utvrdilo da li, i u kojoj mjeri, uključivanje dimenzije poštenje/poniznost povrh ostalih pet dimenzija ličnosti (ekstraverzija, egodnost, otvorenost, neuroticizam i savjesnost) poboljšava mogućnost predviđanja radne uspješnosti. Šest kriterija koji su korišteni u analizama su: uspjeh u osnovnim radnim zadacima mjeren samoprocjenama (UORZ samoprocjene), uspjeh u osnovnim radnim zadacima mjeren procjenama (UORZ procjene), Odgovorno organizacijsko ponašanje mjereno samoprocjenama (OOP samoprocjene), Odgovorno organizacijsko ponašanje mjereno procjenama (OOP procjene), Nepoželjno organizacijsko ponašanje mjereno samoprocjenama (NOP samoprocjene) i Nepoželjno organizacijsko ponašanje mjereno procjenama (NOP procjene). Provedena je hijerarhijska regresijska analiza u dva koraka. U prvom koraku je uključeno pet dimenzija ličnosti, a u drugom dimenzija poštenje/poniznost.

Tablica 3.

Korelacije dimenzija ličnosti i radne uspješnosti

	IPIP savjesnost	IPIP neuroticizam	IPIP otvorenost	IPIP ugodnost	IPIP ekstraverzija	Poštenje /Poniznost
UORZ samoprocjene	,351**	-,097	,194**	,293**	,082	,154**
UORZ procjena	,145**	-,065	-,036	,063	,023	,112*
OOP samoprocjena	,151**	,049	,039	,155**	,134*	-,045
OOP procjena	,099	-,003	-,035	,063	,045	,000
NOP samoprocjena	-,200**	,257**	,077	-,172**	,139**	-,350**
NOP procjena	-,109*	,159**	,032	-,088	,050	-,169**

* p<0.05
 ** p<0.01

Uspjeh u osnovnim radnim zadacima

Uspjeh u osnovnim radnim zadacima (UORZ) mjeran samoprocjenama je značajno povezan sa svim dimenzijama ličnosti osim neuroticizma i ekstraverzije (Tablica 3). Umjerena povezanost se primjećuje sa savjesnosti i ugodnosti, a nešto manja s otvorenosti i poštenjem/poniznosti. UORZ mjeran procjenama je značajno povezan sa savjesnosti i poštenjem/poniznosti. Pri predviđanju uspjeha u osnovnim radnim zadacima, crte ličnosti su značajni prediktori samo u slučaju kada je uspjeh

Tablica 4.

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij Radne uspješnosti mjerene samoprocjenama

	Model 1			Model 2		
Varijable	B	SD (B)	β	B	SD (B)	β
IPIP ekstraverzija	-,044	,281	-,057	-,032	,044	-,041
IPIP ugodnost	,192	,049	,201**	,177	,051	,185**
IPIP otvorenost	,144	,047	,165**	,151	,047	,172**
IPIP neuroticizam	-,022	,033	-,033	-,014	,034	-,020
IPIP savjesnost	,242	,040	,300**	,234	,040	,290**
Poštenje/Poniznost				,053	,040	,070
R		,441**			,446**	
R ²		,195			,199	
ΔR^2					,004	

* p<0.05
 ** p<0.01

mjeran samoprocjenama. Najznačajni prediktori u ovom slučaju su ugodnost, otvorenost i savjesnost. Nadalje, uključivanje dimenzije poštenja/poniznosti ne povećava postotak objašnjene varijance, a ugodnost, otvorenost i savjesnost ostaju značajni prediktori. U slučaju kada je uspjeh u osnovnim radnim zadacima mjeran procjenama, ličnost nije

značajno povezana s radnom uspješnosti, te uključivanje poštenja/poniznosti ne doprinosi njenom razumijevanju.

Tablica 5.

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij Radne uspješnosti mjerene procjenama

Varijable	Model 1			Model 2		
	B	SD (B)	β	B	SD (B)	β
IPIP ekstraverzija	,023	,051	,028	,038	,052	,047
IPIP ugodnost	,033	,059	,032	,015	,060	,015
IPIP otvorenost	-,057	,056	-,062	-,049	,056	-,053
IPIP neuroticizam	-,033	,040	-,047	-,023	,040	-,032
IPIP savjesnost	,115	,049	,133*	,107	,049	,123*
Poštenje/Poniznost				,068	,049	,082
R		,165			,182	
R ²		,027			,033	
ΔR^2					,006	
* p<0.05						
** p<0.01						

Tablica 6.

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij Odgovornog organizacijskog ponašanja mjerenog samoprocjenama

Varijable	Model 1			Model 2		
	B	SD (B)	β	B	SD (B)	β
IPIP ekstraverzija	,152	,068	,132*	,134	,069	,116
IPIP ugodnost	,146	,078	,104	,169	,080	,120
IPIP otvorenost	-,044	,074	-,034	-,054	,074	-,042
IPIP neuroticizam	,097	,053	,098	,085	,054	,086
IPIP savjesnost	,161	,064	,137**	,173	,064	,146**
Poštenje/Poniznost				-,077	,064	-,069

R	,241**	,249**
R ²	,058	,062
ΔR ²		,004
* p<0.05		
** p<0.01		

Odgovorno organizacijsko ponašanje

Odgovorno organizacijsko ponašanje (OOP) mjereno samoprocjenama je blago značajno povezano sa savjesnosti, ugodnosti i ekstraverzijom (Tablica 3). OOP mjereno procjenama nije značajno povezan ni s jednom od dimenzija ličnosti, uključujući i poštenje/poniznost.

Tablica 7.

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij Odgovornog organizacijskog ponašanja mjenog procjenama

	Model 1			Model 2		
Varijable	B	SD (B)	β	B	SD (B)	β
IPIP ekstraverzija	,073	,070	,065	,067	,071	,060
IPIP ugodnost	,056	,081	,040	,063	,083	,045
IPIP otvorenost	-,092	,076	-,073	-,095	,077	-,075
IPIP neuroticizam	,016	,054	,016	,012	,055	,012
IPIP savjesnost	,108	,067	,108	,108	,067	,091
Poštenje/Poniznost				-,026	,067	-,023
R		,130			,132	
R ²		,017			,017	
ΔR ²					,000	
* p<0.05						
** p<0.01						

Pri predviđanju odgovornog organizacijskog ponašanja crte ličnosti su značajni prediktori samo u slučaju kada je ponašanje mjereno samoprocjenama. Uključivanje poštenja/poniznosti ne povećava značajno postotak objašnjene varijance. U tom slučaju, jedino je savjesnost statistički značajni prediktor. Kod procjena odgovornog

organizacijskog ponašanja, ličnost se nije pokazala značajno povezanom, niti uključivanje poštenja/poniznosti doprinosi predviđanju radnog uspjeha.

Nepoželjno organizacijsko ponašanje

Dok je uključivanje poštenja/poniznosti među prediktore povećalo postotak objašnjene varijance u kriteriju nepoželjnog organizacijskog ponašanja u slučaju kada je varijabla nepoželjnog organizacijskog ponašanja mjerena samoprocjenama, kada se radi o procjenama drugih postotak objašnjene varijance se značajno ne povećava. U slučaju radne uspješnosti mjerene samoprocjenama, varijabla poštenje/poniznost objašnjava najveći dio varijance ($\beta = -.231$, $p < 0,01$), nakon čega slijedi neuroticizam ($\beta = .222$, $p < 0,01$) i ekstraverzija ($\beta = 1.67$, $p < 0,01$).

Ličnost je statistički značajan prediktor nepoželjnog organizacijskog ponašanja bez obzira na način mjerenja, no sa zamjetno većim efektom u slučaju samoprocjena (Tablica 3). Nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP) mjereno samoprocjenama je značajno negativno povezano sa savjesnosti i poštenjem/poniznosti, i nešto manje

Tablica 8.

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij Nepoželjnog organizacijskog ponašanja mjenog samoprocjenama

	Model 1			Model 2		
Varijable	B	SD (B)	β	B	SD (B)	β
IPIP ekstraverzija	,092	,023	,221**	,070	,023	,167**
IPIP ugodnost	-,096	,027	-,189**	-,069	,027	-,135*
IPIP otvorenost	,024	,025	,052	,012	,025	,026
IPIP neuroticizam	,095	,018	,265**	,080	,018	,222**
IPIP savjesnost	-,056	,022	-,130*	-,042	,021	-,097
Poštenje/Poniznost				-,094	,021	-,231**
R		,402**			,454**	
R ²		,161			,206	
ΔR^2					,045**	

* p<0.05
 ** p<0.01

negativno povezano s ugodnosti. NOP mjereno samoprocjenama je također značajno povezano s neuroticizmom i nešto manje izraženo s ekstraverzijom. NOP mjereno procjenama je umjereno negativno povezano sa poštenjem/poniznosti i savjesnosti, i umjereno pozitivno s neuroticizmom. U oba slučaja, i procjenama i samoprocjenama, poštenje/poniznost je od svih dimenzija ličnosti najizraženije povezana s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem.

Tablica 9.

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij Nepoželjnog organizacijskog ponašanja mjenog procjenama

Variable	Model 1			Model 2		
	B	SD (B)	β	B	SD (B)	β
IPIP ekstraverzija	,031	,021	,090	,023	,022	,066
IPIP ugodnost	-,036	,024	-,085	-,026	,025	-,062
IPIP otvorenost	,009	,023	,024	,004	,023	,012
IPIP neuroticizam	,048	,016	,159**	,042	,017	,139*
IPIP savjesnost	-,027	,020	-,075	-,023	,020	-,062
Poštenje/Poniznost				-,038	,020	-,110
R		,215**			,238**	
R ²		,046			,057	
ΔR^2					,011	
* p<0.05 ** p<0.01						

Rasprava

U dosadašnjim istraživanjima se povezanost HEXACO dimenzije poštenje/poniznost sa radnim ponašanjem uglavnom svodila na istraživanju s varijablama koje se teorijski mogu izravno povezati s osobinama koje mjeri poštenje/poniznost, kao što je materijalizam ili neetične poslovne odluke (Ashton, 2008), ili su istraživanje povezanosti poštenja/poniznosti s radnom uspješnosti ograničena na zanimanja za koja se smatra da su osobine obuhvaćene dimenzijom poštenje/poniznost posebno važne, kao što je istraživanje Johnsona, Rowatta i Petrinija (2011), koji su istraživali predviđa li poštenje/poniznost radnu uspješnost na području njegovateljstva. Ovim istraživanjem detaljnije je istražena veza ličnosti i radnog ponašanja, s naglaskom na mogućnost novije dimenzije poštenje/poniznost da unaprijedi naše razumijevanje radne uspješnosti. Radna uspješnost u ovom istraživanju je široko obuhvaćena sa tri različita konstrukta: uspjeh u osnovnim radnim zadacima, odgovorno organizacijsko ponašanje i nepoželjno organizacijsko ponašanje. Uključivanje različitih mjera radne uspješnosti postaje nužno kako se mijenja gledište o tome što sve uključuje radna uspješnost, i kako se razvijaju spoznaje o tome što sve doprinosi uspješnosti organizacije.

Uspjeh u osnovnim radnim zadacima je aspekt radne uspješnosti koji je najviše povezan sa konkretnim radnim zadacima propisanim za radno mjesto. Biti uspješan na radnom mjestu znači posjedovati sva znanja i vještine koje zahtjeva određena radna uloga. Stoga je radna uspješnost u ovom smislu više povezana sa znanjem, vještinama i sposobnostima nego s dispozicijskim faktorima kao što su osobine ličnosti (Organ i Ryan, 1995). Usprkos tome, pronađena je značajna veza ličnosti i radne uspješnosti. Barrick i sur. (2001) su u svojoj meta analizi potvrdili da je savjesnost najbolji prediktor radne uspješnosti, no i ostale dimenzije su dobri prediktori u određenim uvjetima. Naši rezultati potvrđuju ove nalaze: osobe visoko na dimenziji savjesnosti će biti uspješniji zaposlenici neovisno o načinu mjerenja radne uspješnosti, a zaposlenici visoko na dimenzijama ugodnosti i otvorenosti sami sebe procjenjuju uspješnijima u svim

oblicima radne uspješnosti. Osobe visoko na dimenziji poštenje/poniznost su uspješnije u osnovnim radnim zadacima te je manje vjerojatno da će sudjelovati u nepoželjnim organizacijskim ponašanjima. Provedena regresijska analiza potvrđuje da je ličnost dobar prediktor radnog ponašanja mjerenog samoprocjenama.

Unatoč tome što poštenje/poniznost značajno korelira s radnom uspješnosti, uključivanje dimenzije poštenje/poniznost među prediktore radne uspješnosti ne poboljšava predviđanje uspjeha u osnovnim radnim zadacima, bez obzira kako je on mjeren. Iako šesta dimenzija proširuje dosadašnje znanje o ličnosti, čini se ona ne donosi ništa novo kada se govori o predviđanju radne uspješnosti. Jedno od mogućih objašnjenja jest da je došlo do određenog preklapanja između dimenzija savjesnosti i poštenja/poniznosti kada se govori o povezanosti ličnosti i radne uspješnosti.

Odgovorno organizacijsko ponašanje i nepoželjno organizacijsko ponašanje uključuju ponašanja koja nisu formalno prepoznata od strane organizacije, već ponašanja kojima zaposlenici mogu neizravno utjecati na organizaciju. Zaposlenici koji sudjeluju u odgovornom organizacijskom ponašanju svojim ponašanjem neizravno pomažu svojim suradnicima ili organizaciji, dok oni s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem njima štete. Ovakav aspekt radne uspješnosti je, više nego Uspjeh u osnovnim radnim zadacima, povezan sa dispozicijskim faktorima, umjesto znanjima i vještinama (Organ i Ryan, 1995). Od osobina ličnosti, savjesnost i ugodnost se najčešće pojavljuju kao prediktori odgovornog i nepoželjnog organizacijskog ponašanja te se to potvrdilo i na našim rezultatima. Osobe visoko na dimenziji Poštenje/Poniznost su iskrene, poštene, skromne i obazrive, te je logična pretpostavka da će vjerojatnije sudjelovati u odgovornom organizacijskom ponašanju, a manje u nepoželjnom organizacijskom ponašanju. Naši rezultati potvrđuju vezu između poštenja/poniznosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, sa značajno većim efektom za samoprocjenjeni NOP. Osobe visoko na dimenziji poštenje/poniznost će rijetko sudjelovati u nepoželjnom organizacijskom ponašanju, no ne pojavljuje se veza između poštenja/poniznosti i odgovornog organizacijskog ponašanja.

Kod predviđanja odgovornog organizacijskog ponašanja mjerenog samoprocjenama, ličnost je značajan prediktor, a od osobina se posebno ističu savjesnost i ekstraverzija. Uključivanje poštenja/poniznosti ne mijenja značajno količinu

objašnjene varijance. U slučaju OOP-a mjerenog procjenama, ličnost se nije pokazala kao značajan prediktor, niti se situacija poboljšala kada je uključena dimenzija poštenje/poniznost. Moguće je da odgovorno organizacijsko ponašanje nije pod utjecajem osobina koje obuhvaća poštenje/poniznost.

Od svih aspekata radne uspješnosti, nepoželjno organizacijsko ponašanje se pokazalo najviše povezano s ličnosti, što je u skladu s opažanjem koje je pružio Dalal (2005) da su veze antecedenata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja nešto snažnije nego veze antecedenata i odgovornog organizacijskog ponašanja. Između korelacija NOP-a mjerenog samoprocjenama i ličnosti, značajne su veze s gotovo svim dimenzijama. Najviše se ističu poštenje/poniznost ($r = -.35$), neuroticizam ($r = .26$) i savjesnost ($r = -.2$). Korelacije kod NOP-a mjerenog procjenama su nešto niže, no savjesnost, neuroticizam i poštenje/poniznost su još uvijek značajni.

Nepoželjno organizacijsko ponašanje je jedini aspekt radne uspješnosti u kojem je uključivanje dimenzije poštenje/poniznost povećalo postotak objašnjene varijance za 4.5% ($\Delta R^2 = .045$, $p < 0.01$), ali samo u slučaju NOP-a mjerenog samoprocjenama. U slučaju NOP-a mjerenog procjenama, ličnost značajno predviđa nepoželjno organizacijsko ponašanje, no uključivanje poštenja/poniznosti ne povećava količinu objašnjene varijance. Od svih mjera radne uspješnosti, poštenje/poniznost najviše pridonosi razumijevanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja te se čini da su ponašanja obuhvaćena nepoželjnim organizacijskim ponašanjem bolje povezana s konstruktom poštenja/poniznosti. Osobine obuhvaćene dimenzijom poštenje/poniznost su u suprotnosti s ponašanjem obuhvaćenom NOP-om. Jednostavno rečeno, poštene osobe neće krasti.

Iako su odgovorno organizacijsko ponašanje i nepoželjno organizacijsko ponašanje generalno smatrani povezanim konstruktima, što znači da na njih utječu slični antecedenti, u ovom istraživanju se pojavila značajna razlika u povezanosti poštenja/poniznosti s OOP-om i NOP-om. Za osobe sa višim rezultatom na dimenziji poštenje/poniznost je manje vjerojatno da će sudjelovati u nepoželjnom organizacijskom ponašanju, no nije pronađena veza s odgovornim organizacijskim ponašanjem. Moguće objašnjenje jest da takve osobe generalno neće kršiti pravila, formalno ili neformalno postavljena, no nije garantirano da će se uključiti u ponašanja

koja dodatno doprinose dobrobiti kolega i organizacije. Odgovornim organizacijskim ponašanjima se mogu smatrati postupci koji za cilj imaju poboljšati vlastitu i tuđu dobrobit, neovisno o postojećim pravilima, što zahtjeva dodatnu motivaciju. Drugim riječima, poštene osobe neće kršiti pravila, no neće uložiti dodatni trud potreban za unaprijeđenje tuđe dobrobiti.

Praktična implikacija ovih nalaza jest da je poštenje/poniznost osobito važna dimenzija za zanimanja u kojima su nepoželjna organizacijska ponašanja posebno štetna, a odgovorna organizacijska ponašanja ne moraju značajno doprinositi uspjehu organizacije. Zanimanja u kojima osoba radi s vrlo povjerljivim podacima su jedan od primjera gdje je poštenje posebno važno. Pri zapošljavanju kandidata na takve pozicije uključivanje ove dimenzije u korištenu bateriju testova može biti posebno vrijedno te dovesti do zapošljavanja pouzdanijih zaposlenika.

U ovom istraživanju je potvrđeno da uključivanje skale poštenja/poniznosti značajno povećava mogućnost predviđanja radne uspješnosti samo u slučaju kada je kriterij nepoželjno organizacijsko ponašanje, i to samo u slučaju kada je mjereno samoprocjenama. Općenito se primjećuje razlika u dobivenim rezultatima mjerenim samoprocjenama i procjenama. Pozitivniji rezultati dobiveni procjenom, u usporedbi sa samoprocjenom, nepoželjnog organizacijskog ponašanja su već zabilježeni u literaturi (Berry, Carpenter i Barratt, 2012) te je pretpostavka da procjenitelji ne mogu opaziti sve oblike nepoželjnih ponašanja, osobito one koji se rade potajno. Nalaz da su sudionici pozitivnije procjenjeni od strane kolega nego što su sami procjenili uspjeh u osnovnim radnim zadacima i odgovornom organizacijskom ponašanju je zanimljiv te se postavlja pitanje čemu više vjerujemo. Nameće se nekoliko mogućih objašnjenja.

Prema nacrtu istraživanja, studenti koji su prikupljali podatke su sami birali sudionike za istraživanje. Sudionici su morali odgovarati zadanom popisu kriterija: morali su raditi na minimalno pola radnog vremena (20 sati tjedno) uz bilo koji oblik ugovornog odnosa (ugovor na neodređeno, ugovor na određeno, studentski ugovor, rad preko agencije za zapošljavanje, rad na crno), potrebno je bilo da imaju minimalno jednu godinu radnog staža na trenutačnom radnom mjestu, te da rade za nekoga (nisu samostalni poduzetnici, obrtnici i sl.) u organizaciji s minimalno tri člana. Nadalje, sudionici su trebali upitnike za procjenu podijeliti svojim kolegama s kojima rade dulje

od godine dana i koji viđaju dovoljno redovito da mogu imati dobar uvid u njihova radna ponašanja. Nakon što su sudionici istraživanja otišli sa svojim primjercima upitnika za procjenitelje, istraživači više nisu imali kontrole nad načinom prikupljanja podataka. Funder (1995) u svome radu objašnjava *paradigmu točnosti* kojom navodi pod kojim okolnostima procjenjivači mogu točno procijeniti ponašanja ciljane osobe. Za točnu procjenu nečije osobine potrebno je da: okruženje dopušta osobi da izrazi ciljanu osobinu, te da procjenjivaču omogući da ciljanu osobinu percipira, procjenjivači moraju moći primjetiti ponašanja vezana uz osobinu te ih prikladno povezati kako bi dobili dojam o osobi. Da bi procjena bila točna, sva četiri koraka moraju biti ispunjena. Detaljnijom analizom bi se trebalo istražiti kako mogućnost adekvatnog procjenjivanja tražene osobine utječe na rezultate.

Situaciju dodatno komplicira činjenica da nije bilo definirano kome sudionici trebaju dati upitnike za procjenu. Procjenjivači su mogli biti kolege, podređeni ili nadređeni. Može se pretpostaviti da su sudionici svoje upitnike dijelili osobama s kojima su dobrom odnosu, što je moglo pozitivno utjecati na njihove procjene. S druge strane, ukoliko je postojao ograničeni broj odgovarajućih kandidata za procjenjivače, moguće je da su procjenjivači u narušenom odnosu sa sudionikom, što može rezultate iskriviti u drugom smjeru.

Nadalje, istraživanje je provedeno na vrlo heterogenom uzorku sudionika. Kao što je već spomenuto, nije bilo propisano koji oblik ugovornog odnosa je potreban, kao ni područje zaposlenja, vrsta organizacije i sl. Povezanost poštenja/poniznosti je dokazana na određenoj vrsti radnog mjesta, kao što su njegovateljska zanimanja (Johnson, Rowatt i Petrini, 2011), no moguće je da ta povezanost nije primjenjiva na ovako heterogenu skupinu. Moguće je da bi istraživanja provedena na konkretno definiranim zanimanjima dobila drugačije rezultate. Buduća istraživanja bi se mogla provesti s ciljem da se detaljnije ispita utjecaj kontrolnih varijabli na povezanosti dimenzije poštenje/poniznost i radne uspješnosti.

Zaključak

U ovom istraživanju je ispitivana povezanost dimenzija petfaktorskog modela ličnosti i HEXACO dimenzije poštenje/poniznost s radnom uspješnoću. Radna uspješnost je mjerena samoprocjenama i procjenama za tri različita kriterija: uspjehom u osnovnim radnim zadacima, odgovornim organizacijskim ponašanjem i nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Također je provjereno hoće li uključivanje dimenzije poštenje/poniznost među prediktore povećati postotak objašnjene varijance pri predviđanju radne uspješnosti.

Dobiveni rezultati navode na zaključak da dimenzija poštenje/poniznost u odnosu na petfaktorski model, ne donosi ništa novo u razumijevanje radne uspješnosti, osim kada se promatra nepoželjno organizacijsko ponašanje. Osobine ličnosti su se pokazale kao bolji prediktori u predviđanju radne uspješnosti mjerene samoprocjenama, a poštenje/poniznost poboljšava predikciju samo u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja. U tom slučaju, dimenzija poštenje/poniznost se pokazala kao osobito važna, što može imati bitne implikacije pri zapošljavanju na poslove na kojima je nepoželjno organizacijsko ponašanje posebno štetno. Nadalje, sudionici su procijenjeni uspješnijima od strane svojih kolega nego što su se procijenili sami. Nude se različita objašnjenja za dobivene rezultate, uključujući način provođenja istraživanja. Velika heterogenost ispitane skupine i nemogućnost kontroliranja određenih varijabli mogli su doprinjeti dobivenim rezultatima. Buduća istraživanja bi se trebala provesti na manje heterogenim skupinama, uz veću kontrolu varijabli koje mogu utjecati na rezultate, kao što je vrsta zanimanja, vrsta organizacije te stupanj poznavanja između sudionika i procjenjivača.

Reference

- Ashton, M. C., i Lee, K. (2008). The prediction of Honesty–Humility-related criteria by the HEXACO and Five-Factor Models of personality. *Journal of Research in Personality*, 42(5), 1216-1228.
- Ashton, M. C., i Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and social psychology review*, 11(2), 150-166.
- Ashton, M. C., Lee, K i Goldberg, L. R. (2004). A hierarchical analysis of 1,710 English personality-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 707-721.
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., De Vries, R. E., Di Blas, L., ... i De Raad, B. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 356.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., i Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 9-30.
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., i Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613-636.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Random House.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.

- Day, D. V., i Silverman, S. B. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity. *Personnel psychology*, 42(1), 25-36.
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., i Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199-220.
- Funder, D. C. (1995). On the accuracy of personality judgment: a realistic approach. *Psychological review*, 102(4), 652.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- International Personality Item Pool: A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality Traits and Other Individual Differences (<http://ipip.ori.org/>). Internet Web Site.
- Johnson, M. K., Rowatt, W. C., i Petrini, L. (2011). A new trait on the market: Honesty–Humility as a unique predictor of job performance ratings. *Personality and Individual Differences*, 50(6), 857-862.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual differences*, 38(7), 1571-1582.
- Lee, K., Ashton, M. C., i de Vries, R. E. (2005). Predicting workplace delinquency and integrity with the HEXACO and five-factor models of personality structure. *Human performance*, 18(2), 179-197.
- Lee, K., Ogunfowora, B., & Ashton, M. C. (2005). Personality traits beyond the Big Five: Are they within the HEXACO space?. *Journal of personality*, 73(5), 1437-1463.

- Lee, K., i Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate behavioral research*, 39(2), 329-358.
- LePine, J. A., Erez, A., i Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Marcus, B., Lee, K., i Ashton, M. C. (2007). Personality dimensions explaining relationships between integrity tests and counterproductive behavior: Big Five, or one in addition?. *Personnel Psychology*, 60(1), 1-34.
- Oh, I. S., Le, H., Whitman, D. S., Kim, K., Yoo, T. Y., Hwang, J. O., i Kim, C. S. (2014). The incremental validity of honesty-humility over cognitive ability and the Big Five personality traits. *Human Performance*, 27(3), 206-224.
- Organ, D. W. (1997). Organisational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., i Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., i Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Tangney, J. P. (2002). Humility. U C. R. Snyder i S. J. Lopez (Ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 411-419). New York: Oxford University Press.

Williams, L. J., i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Prilog A

Međusobne korelacije svih korištenih varijabli

	UORZ samoprocjene	UORZ procjena	OOP samoprocjena	OOP procjena	NOP samoprocjena	NOP procjena	IPIP savjesnost	IPIP neuroticizam	IPIP otvorenost	IPIP ugodnost	IPIP ekstraverzija	Poštenje/Poniznost
UORZ samoprocjene	1	,139*	,100	,132*	-,276**	-,169**	,351**	-,097	,194**	,293**	,082	,154**
UORZ procjena	,139*	1	,130*	,296**	-,062	-,448**	,145**	-,065	-,036	,063	,023	,112*
OOP samoprocjena	,100	,130*	1	,428**	,119*	-,031	,151**	,049	,039	,155**	,134*	-,045
OOP procjena	,132*	,296**	,428**	1	,041	-,223**	,099	-,003	-,035	,063	,045	,000
NOP samoprocjena	-,276**	-,062	,119*	,041	1	,306**	-,200**	,257**	,077	-,172**	,139**	-,350**
NOP procjena	-,169**	-,448**	-,031	-,223**	,306**	1	-,109*	,159**	,032	-,088	,050	-,169**
IPIP savjesnost	,351**	,145**	,151**	,099	-,200**	-,109*	1	-,140**	,020	,234**	,029	,212**
IPIP neuroticizam	-,097	-,065	,049	-,003	,257**	,159**	-,140**	1	-,074	-,100	-,161**	-,182**
IPIP otvorenost	,194**	-,036	,039	-,035	,077	,032	,020	-,074	1	,218**	,432**	-,143**
IPIP ugodnost	,293**	,063	,155**	,063	-,172**	-,088	,234**	-,100	,218**	1	,265**	,199**
IPIP ekstraverzija	,082	,023	,134*	,045	,139**	,050	,029	-,161**	,432**	,265**	1	-,184**
Poštenje/Poniznost	,154**	,112*	-,045	,000	-,350**	-,169**	,212**	-,182**	-,143**	,199**	-,184**	1

* p<0.05

** p<0.01